

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO COMPARATIVO ENTRE DUAS ORGANIZAÇÕES DE ENSINO E PESQUISA

ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A COMPARATIVE STUDY BETWEEN TWO TEACHING AND RESEARCH ORGANIZATIONS

COMPROMISO DE LA ORGANIZACIÓN: UN ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE DOS ORGANIZACIONES DE EDUCACIÓN E INVESTIGACIÓN

Jefferson Lopes La Falce, Dr.

Universidade FUMEC/Brazil
jefferson.la.falce@gmail.com

Renata Giacomini, Dra.

Faculdade Santa Rita/Brazil
renatagiacomini84@gmail.com

Tomaz Antônio Chaves, MSc

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais/Brazil
tomazchaves@adm.cefetmg.br

Cristiana Fernandes De Muijder, Dra.

Universidade FUMEC/Brazil
cristiana.muijder@fumec.br

RESUMO

O comprometimento dos trabalhadores pode ser considerado fator estratégico e decisivo nas organizações. Este trabalho tem como objetivo descrever e comparar a configuração do comprometimento organizacional em uma Instituição de Ensino Técnico Superior e uma Fundação de Ensino e Pesquisa, ambas de Minas Gerais. Utilizou-se um questionário baseado na escala de comprometimento de Allen & Meyer (1990) e, ao final do instrumento, foram feitas quatro questões abertas para entender as percepções de comprometimento das organizações. Os resultados demonstraram que a base afetiva tem maior percepção na Instituição de Ensino, em comparação com a Fundação, que possui maior média na base calculativa. A baixa aderência do comprometimento afetivo no caso da Fundação pode indicar problemas que merecem atenção da gestão de pessoas desta organização com vistas a evitar perdas de pessoal e descontinuidade de serviços. Destaque-se que as perguntas abertas contribuíram para o desnudamento do diagnóstico proposto pelo questionário, ao indicar os motivos do comprometimento afetivo e calculativo percebidos nas organizações. Implicações e limitações da pesquisa e sugestões para outros estudos são discutidas neste artigo.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional; Instituição Pública; Ensino.

ABSTRACT

Organizational commitment can be considered a strategic and decisive factor in organizations. This paper aims to describe and compare the configuration of organizational commitment in a Higher Technical Education Institution and a Teaching and Research Foundation, both from Minas Gerais. A questionnaire was used based on Allen & Meyer's (1990) commitment scale and at the end of the instrument four open questions to understand organizations' perceptions of commitment. The results showed that the affective basis has higher perception in the Teaching Institution in comparison to the Foundation that has the highest average in the calculative base. The low adherence of the affective commitment in the case of the Foundation can indicate problems that deserve attention of the management of people of this organization with a view to losses of personnel and discontinuity of services. It should be emphasized that the open questions contributed to the undressing of the diagnosis proposed by the questionnaire, indicating the reasons for the affective and calculative impairment perceived in the organizations. Implications, limitations and suggestions are discussed in the article.

Keywords: Comprometimento organizacional; Instituição Pública; Ensino.

RESUMEN

El compromiso de los trabajadores puede ser considerado un factor estratégico y decisivo en las organizaciones. Este trabajo tiene como objetivo describir y comparar la configuración del compromiso organizacional en una Institución de Enseñanza Técnica Superior y una Fundación de Enseñanza e Investigación, ambas de Minas Gerais. Se utilizó un cuestionario basado en la escala de compromiso de Allen & Meyer (1990) y al final del instrumento cuatro cuestiones abiertas para entender las percepciones de compromiso de las organizaciones. Los resultados demostraron que la base afectiva, posee mayor percepción en la Institución de Enseñanza en comparación a la Fundación que posee mayor media en la base calculadora. La baja adherencia del compromiso afectivo en el caso de la Fundación puede indicar problemas que merecen atención de la gestión de personas de esta organización con vistas a pérdidas de personal y discontinuidad de servicios. Se destaca que las preguntas abiertas contribuyeron al desnudamiento del diagnóstico propuesto por el cuestionario, al indicar los motivos del compromiso afectivo y calculativo percibidos en las organizaciones. Las implicaciones, las limitaciones y las sugerencias se discuten en el artículo.

Palabras clave: Compromiso organizacional; Instituição Pública; Ensino.

1 INTRODUÇÃO

As grandes transformações advindas da globalização e do avanço da tecnologia alteram constantemente o mercado e sua regulação, que respaldam as organizações impulsionadas por forças externas derivadas do desejo de aumentar a competitividade e a eficiência organizacional (GERINGER; FRAYNE; MILLIMAN, 2000). Nesse contexto, considera-se que o nível e o tipo de compromisso que o colaborador desenvolve em relação à organização podem determinar níveis de produtividade, motivação e satisfação com a tarefa (MCELROY, 2001; MEYER; ALLEN, 1997).

O comprometimento, no cenário organizacional, de acordo com Rowe (2008), está relacionado com o entendimento de que o comprometer-se implica a propensão a agir, a comportar-se de determinada forma. Na organização, aquele que está comprometido identifica-se com os objetivos e adere a eles e aos valores organizacionais; ele é capaz de envia esforços e de ir bem além daquilo que sua função exige para ajudar a empresa a atingir seus objetivos e a reforçar seus valores (MEYER; ALLEN, 1997).

Segundo Bastos (1993), ao buscar compreender a relação indivíduo/organização, especialmente pela necessidade de as organizações estabelecerem e sustentarem um quadro funcional produtivo e competente, o comprometimento dos trabalhadores com os objetivos delas foi transformado em fator estratégico e decisivo, ao mesmo tempo em que o comprometimento com a profissão ou com a própria carreira vem se tornando uma constante no ambiente organizacional.

Diante do exposto, este trabalho tem como objetivo descrever e comparar a configuração do comprometimento organizacional em uma Instituição de Ensino Técnico Superior e uma Fundação de Pesquisa, ambas de Minas Gerais. Em termos metodológicos, trata-se de uma pesquisa descritiva-comparativa, com abordagem predominantemente quantitativa, em que se utilizou um questionário baseado na escala de comprometimento de Allen e Meyer (1990), validado no contexto brasileiro por Medeiros e Enders (1997), com a presença de quatro questões abertas no final do instrumento para entender as percepções de comprometimento dos participantes.

Este estudo pretende contribuir para as discussões de comprometimento organizacional, que, segundo Costa e Bastos (2013), Paiva, La Falce e De Muylder (2013), Ribeiro Filho e Honório (2014), indicam a necessidade de diagnósticos quantitativos e qualitativos sobre o tema, bem como a análise de comprometimento,

comparando instituições. Além dessa justificativa, ao pesquisar a base nacional SPELL, com os termos “comprometimento organizacional”, “comprometimento afetivo” e “comprometimento calculativo”, nenhum estudo foi obtido comparando instituições públicas, o que mostra uma lacuna de pesquisa (ou de conhecimento) a ser preenchida.

2 CONCEITOS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

As pesquisas sobre comprometimento são constantes na academia desde a década de 1980, incluindo a discussão de conceitos (ALLEN; MEYER, 1990; REGO, 2003; MORRIS; SHERMAN, 1981; REICHERS, 1985), modelos de investigação (ALLEN; MEYER, 1990; MEYER; ALLEN, 1997; KLEIN et al., 2012), abordagens, relações com outros construtos do comportamento organizacional (CICEKLI; KABASAKAL, 2017; LA FALCE et al., 2017; LUZ; PAULA; OLIVEIRA, 2018; DOARGAJUDHUR; DELL, 2019; MARQUES; LA FALCE; MARQUE; DE MULDER; SILVA, 2019) e um debate atual sobre multidimensionalidade e unidimensionalidade do construto (SOLINGER, 2008; KLEIN et al., 2012; KLEIN; PARK, 2016; MEYER, 2015; ALLEN, 2016).

Desde o clássico trabalho de Morrow (1983), que apontava a redundância entre múltiplos conceitos de comprometimento, a agenda de pesquisa neste domínio passou a se ocupar de estratégias que minimizassem tal fragmentação. O interesse pelo conceito de comprometimento insere-se na longa tradição dos estudos que buscam identificar e compreender fatores pessoais que determinam o comportamento humano no trabalho, integrando uma subárea denominada de atitudes ante o trabalho (ALLEN; MEYER, 2000; BASTOS, 1994; MEYER; HERSCOVITCH, 2001; REGO; SOUTO, 2002). O quadro 1 mostra como o conceito de comprometimento organizacional vem sendo abordado na literatura acadêmica. Nota-se que o comprometimento se refere a uma força individual que liga este à organização diante dos objetivos e tarefas.

Quadro 1 - Conceitos de comprometimento organizacional

Autores	Conceitos de comprometimento organizacional
Salancik (1977)	É um estado no qual o indivíduo fica vinculado pelas suas ações e, por meio dessas mesmas ações, a uma determinada atividade.
Mowday, Porter e Steers (1979)	É a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo em uma organização específica.
Wiener (1982)	É a soma das pressões normativas usadas para um indivíduo agir de acordo com os objetivos e interesses organizacionais.
Mowday, Porter e Steers (1982)	É a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular e pode ser expressa em três fatores: forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; desejo de exercer considerável esforço em favor desta; e forte desejo de se manter como seu integrante.
Rusbult e Farrel (1983)	É a probabilidade de um colaborador ficar “preso” ao seu trabalho e se sentir psicologicamente ligado a ele, quer este o satisfaça ou não.
Blau (1985)	É a atitude de um indivíduo perante a sua profissão ou vocação.
O'Reilly e Chatman (1986)	É a ligação psicológica de uma pessoa com uma organização, que reflete o grau em que ela internaliza e adota características ou perspectivas da organização.
Lathan, Erez e Locke (1988)	É a ligação de um indivíduo a um determinado objetivo, independentemente da sua origem.
Mathieu e Zajac (1990)	É um laço ou ligação entre o indivíduo e a organização, que o influencia em sua decisão de permanecer ou deixar a empresa.

Allen e Meyer (1990)	É um estado psicológico que liga o indivíduo à organização.
Brandão e Bastos (1993)	É a força relativa da identificação e do envolvimento de um indivíduo com uma organização particular.
Tubbs (1993)	É a assunção e manutenção de uma determinada performance que levará à concretização de um certo objetivo, independentemente das dificuldades existentes.
Borges-Andrade (1993)	É o grau em que os empregados se identificam com suas organizações empregadoras e em que estão dispostos a defendê-las e nelas permanecer.
Bastos, Brandão e Pinho (1997)	É o grau em que o indivíduo internaliza ou adota características ou perspectivas da organização.
Medeiros e Enders (1997)	É uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho.
Gama (1997)	É um enlace psicológico, desenvolvido pelo indivíduo no trabalho, a partir de suas percepções e relações com os elementos ambientais.
Allen e Meyer (2000)	É um laço psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização e que reduz a probabilidade de ele a abandonar.
Meyer e Herscovith (2001)	É uma força que estabiliza ou abriga, que direciona o comportamento - por exemplo, restringe a liberdade, liga a pessoa a um curso de ação.
Soldi (2006)	É uma forte crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização, estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização e um forte desejo de nela se manter.
Shahnawaz e Juyal (2006)	É uma força que direciona o comportamento do indivíduo a efetuar um conjunto de ações relevantes para atingir um determinado objetivo.

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com Medeiros (2003), o comprometimento organizacional é ainda um conceito em construção, inclusive com discussão sobre unidimensionalidade (SOLINGER, 2008; KLEIN; MOLLOY; BRINSFIELD, 2012; KLEIN; PARK, 2016) e multidimensionalidade (MEYER, 2015; ALLEN, 2016; BECKER, 2016; MEYER; ESPINOZA, 2016) ainda em debate. Embora se acredite que esse debate ainda permanece, pode-se dizer que a abordagem multidimensional tem sido utilizada frequentemente em pesquisas internacionais (CHIU; NG, 2015; YAHAYA; EBRAHIM, 2016; CICEKLI; KABASAKAL, 2017; SLOAN, BUCKHAM; LEE, 2017; LAMPINEN; SUUTALA; KONU, 2017; FARRUKH; YING; MANSORI, 2017; LUZ; PAULA; OLIVEIRA, 2018; RAHMAN ET AL. 2018; DOARGAJUDHUR; DELL, 2019; MARQUES; LA FALCE; MARQUES; DE MULDER; SILVA, 2019).

Wright e Kehoe (2008) afirmam que o conceito de comprometimento é ainda passível de discussão e considerado difuso, em razão de ser um construto constituído por diferentes abordagens teóricas ocasionando uma ampla gama de definições conceituais, com diversas naturezas e indicadores. Becker (1960, p. 33) ressalta que o conceito de comprometimento procura explicar “o fato de que os indivíduos se engajam em linhas consistentes de ação [ou o] comportamento consistente [...] que persiste ao longo do tempo”.

Nesse sentido, busca-se, no próximo subitem, tratar das aplicações do termo “comprometimento organizacional” que vão além de conceitos definidos ou tipificações.

3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

No contexto organizacional, o entendimento sobre o comprometimento torna-se fundamental, à medida que, por meio dele, é possível conhecer a relação de compromisso existente entre os indivíduos e a organização (WANG, 2007).

O comprometimento organizacional vem sendo pesquisado desde meados do século XX, porém se consagrou como variável de interesse na administração a partir dos trabalhos de Mowday, Steers e Porter (1979). Já no Brasil, os estudos relativos a esse tema ganham relevância na década de 1990, com a publicação de Bastos (1993), na Revista de Administração de Empresas (RAE), que aponta as principais fontes teóricas do construto, bem como suas diversas abordagens conceituais (FERREIRA; LEONE, 2011).

De acordo com Medeiros (2003), Soldi (2006) e Rowe (2008), estudar o tema comprometimento é relevante para a compreensão do comportamento organizacional, uma vez que esse conceito se relaciona a variáveis centrais nas organizações, atuando, inclusive, na eficiência e eficácia dos indivíduos e empresas. Pode-se dizer que se trata de um tema objeto de vários estudos, incluindo a mensuração de influências em outros construtos, tais como: Confiança (CHIU; NG, 2015), Liderança (YAHAYA; EBRAHIM, 2016), Qualidade em serviços (LAMPINEN; SUUTALA; KONU, 2017), Satisfação no trabalho e rotatividade (Luz, Paula & Oliveira, 2018), Desempenho (DOARGAJUDHUR; DELL, 2019), Transferência e maturidade da gestão do conhecimento (MARQUES; LA FALCE; MARQUES; DE MULDER; SILVA, 2019).

Conforme relatado por Popper e Lipshitz (1992), Allen e Meyer (2000) e Ribeiro (2008), embora sejam identificados vários modelos para estudo do tema, o mais generalizado foi desenvolvido por Meyer e Allen (1997) e abrange três componentes: o afetivo (grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado à organização, identificado e envolvido com ela), o normativo (grau em que o colaborador tem um sentido da obrigação ou dever moral de permanecer na organização) e o instrumental (grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da empresa). O modelo de três dimensões de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997) foi validado no Brasil por Medeiros e Enders (1997) e posteriormente por Bandeira, Marques e Veiga (2000), a partir de técnicas multivariadas.

Destaca-se que, além dos três componentes encontrados na literatura, Bastos (1993) acrescenta o comprometimento sociológico, que pode ser conceituado de acordo com as relações de autoridade que governam o controle do empregador e a subordinação do empregado, e o comprometimento comportamental, que é percebido por meio de atos ou comportamentos que são consoantes com suas crenças.

Conforme Medeiros, Albuquerque, Marques e Siqueira (2005), no contexto brasileiro, observou-se que os estudos sinalizam para uma preocupação com a adaptação de instrumentos e desenvolvimento de medidas que proporcionem um melhor entendimento sobre o tema. Contudo esses autores ainda consideram que existe uma lacuna nas pesquisas em relação às escalas de comprometimento, uma vez que os modelos não se adaptam às diferentes realidades culturais em que são testados.

Assim, Medeiros e Albuquerque (2005) desenvolveram um modelo de comprometimento inserido no cenário brasileiro, em que ressaltam que o comprometimento organizacional é um construto multidimensional em relação às suas bases, apresentando sete componentes: afetivo; escassez de alternativas; falta de recompensas e oportunidades; obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho; afiliativo e linha consistente de atividade. Este modelo, utiliza um questionário composto por 40 afirmativas sobre comprometimento, sendo 18 em relação à base afetiva, 15 sobre a base calculativa e 7 da base normativa. O instrumento utiliza uma escala do tipo likert de 5 pontos, que permite a identificação dos níveis de cada componente, geralmente encontrado em pesquisas nacionais como: forte (acima de 3,5), médio (entre 2,5 e 3,4) e fraco (abaixo de 2,4) (BOTELHO; PAIVA, 2010; PAIVA; LA FALCE, & De Muylder, 2013; Vidal & Rodrigues, 2016; La Falce et al., 2017).

A ampliação da quantidade de bases é relacionada às dimensionalidades das bases normativa e instrumental, além da inclusão da base afiliativa (CAMPOS, 2011).

Para aprofundar o conhecimento sobre o termo e suas aplicações, explorou-se a base de dados SPELL para identificar os estudos nacionais realizados sobre o tema. Percebe-se que o tema comprometimento organizacional tem sido constante na agenda de pesquisa em estudos nacionais. O quadro 2 explicita resultados de estudos realizados de comprometimento organizacional, com o intuito de demonstrar a amplitude de sua utilização em relatos científicos e sobre organizações distintas.

Quadro 2 - Estudos realizados de comprometimento organizacional – continua

Autores	Estudos realizados de comprometimento organizacional
Bastos, Brandão e Pinho (1997)	Conduziram um estudo entre servidores de quatro universidades federais (UnB, UFBa, UFMG, UFU), e os indicadores levantados permitiram a identificação dos principais <i>focos</i> e <i>bases</i> do conceito de comprometimento expresso pelos participantes. Os resultados são confrontados com os conceitos de comprometimento predominantemente utilizados na pesquisa organizacional.
Rego e Souto (2004)	Mostraram como as variáveis autênticas (espírito de camaradagem, credibilidade do superior, comunicação aberta com o superior, oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, equidade e conciliação trabalho-família) explicam o comprometimento, e os resultados apresentaram as dimensões mais relevantes, que são o espírito de camaradagem, a credibilidade do superior e as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal.
Moraes, Godoi e Batista (2004)	Buscaram sistematizar o estado da arte do comprometimento no Brasil, analisando os 46 artigos publicados nos Anais dos Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, nos últimos dez anos, e demonstraram que o tema tem crescido vertiginosamente no país, sendo que a maioria dos artigos utiliza a estratégia de estudo de caso do tipo quantitativo, e que há predominância do modelo de Meyer e Allen.
Siqueira e Gomide Junior (2004)	Afirmam que o comprometimento afetivo apresenta como consequentes o melhor desempenho, maior esforço no trabalho, menor rotatividade, menor número de faltas e atrasos.
Medeiros e Albuquerque (2005)	Aplicaram uma pesquisa em 82 hotéis de três capitais brasileiras, e os resultados mostraram que as características organizacionais estudadas apresentaram relações significantes com as dimensões do comprometimento, enfatizando a importância do sistema de recursos humanos no comprometimento dos empregados.
Estivalete, Löbler, Visentini e Andrade (2010)	Constataram em sua pesquisa que os colaboradores apresentaram comprometimento instrumental com o cumprimento das regras da empresa, visando à sua estabilidade e demonstrando a relação entre os valores relativos ao trabalho e o comprometimento organizacional.
Bastos e Menezes (2010)	Concluíram que a base instrumental não prediz a intenção de permanência na organização; a base afetiva prediz mais fortemente as intenções comportamentais de permanência e as intenções de permanência não são constituintes do comprometimento organizacional.
Ribeiro e Bastos (2010)	Demonstraram que o nível de recompensa distinto entre dois grupos de funcionários de uma mesma organização influencia a média de comprometimento e de justiça organizacional.
Botelho e Paiva (2011)	Concluíram que a falta de infraestrutura, a sobrecarga de trabalho, a falta de perspectivas no plano de carreira e a falta de valorização do servidor influenciam a falta de comprometimento. Perceberam também que fatores como a estabilidade e benefícios adquiridos são responsáveis por mantê-los ligados à instituição.
Menezes e Bastos (2011)	Descreveram o comprometimento dos empregados de empresas da construção civil na região metropolitana de Belo Horizonte, e os resultados mostraram que os homens se comprometem mais afetivamente em razão de fatores relacionados à remuneração, ao exercício do poder, à autonomia e ao orgulho pela execução do trabalho. Para as mulheres, o trabalho representa a possibilidade de inserção em um

	mercado e propicia a oportunidade de aquisição de conhecimento e de crescimento na carreira.
Rodrigues e Bastos (2012)	Construíram e validaram a escala de entrincheiramento organizacional, construído de mesma base teórica do comprometimento de continuação.
Moscon, Bastos e Souza (2012)	Mostraram que os gestores pesquisados relacionam o conceito de comprometimento à sua base afetiva e consideram o comprometimento instrumental como a antítese do comprometimento.
Traldi e Demo (2012)	Investigaram 104 professores de Administração de uma Universidade Federal e revelaram que o comprometimento organizacional normativo foi o único que contribuiu para a explicação da satisfação com o salário; o comprometimento organizacional calculativo contribuiu para a explicação dos fatores satisfação com a chefia e satisfação com as promoções; e o comprometimento organizacional afetivo foi o principal preditor do bem-estar e da satisfação no trabalho.
Paiva e Moraes (2012)	Descreveram e analisaram as variáveis de comprometimento organizacional entre os docentes do campus I do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), e os resultados indicaram que o enfoque calculativo assumiu destaque com o afetivo de modo interdependente.
Magalhães (2012)	Constataram que o interesse empreendedor foi associado a maior comprometimento de base afetiva, e o comprometimento instrumental foi mais elevado em trabalhadores com interesses artísticos e investigativos.
Costa e Bastos (2013)	Verificaram que os decréscimos do comprometimento afetivo, de comprometimento de continuação, de percepção de suporte organizacional e o aumento de intenção de deixar a organização podem estar relacionados ao contexto de mudanças nas organizações, ocorridas ao longo de um período de crise no Vale do São Francisco, e marcadas pela queda nos preços das frutas no mercado externo, pelo aumento de demissões e por reestruturações organizacionais.
Autores	Estudos realizados de comprometimento organizacional
Menetti (2013)	Revelou em sua pesquisa que a geração Y está preocupada em desempenhar um bom trabalho, procurando atingir os objetivos organizacionais e atingir resultados relevantes, em busca de um retorno imediato por parte da organização. Em contrapartida, é uma geração que não estabelece vínculo e, por isso, não sente obrigação em permanecer, não está preocupada em fazer parte da equipe, acredita que, se sair da organização, encontrará nova colocação facilmente e não avalia a relação custo-benefício para permanecer na empresa.
Rowe, Bastos e Pinho (2013)	Concluíram que o entrincheiramento na carreira e o comprometimento organizacional instrumental influenciam negativamente a produção acadêmica dos professores, e o comprometimento com a carreira influencia positivamente o esforço instrucional.
Paiva, La Falce e De Muylder (2013)	Pesquisaram como se encontra configurado o comprometimento organizacional de servidores e terceirizados de uma fundação pública de pesquisa em saúde. Concluíram que as maiores médias foram encontradas para a dimensão afetiva, seguida da calculativa e da normativa, contraditoriamente à quantidade de motivos de inserção, aspectos positivos e negativos e desejos de mudanças voltados para a calculativa.
Ribeiro Filho e Honório (2014)	Analisaram como se configura o comprometimento organizacional de docentes efetivos e de docentes temporários de uma Instituição Federal de Ensino Superior e constataram que ambos os docentes apresentaram alto comprometimento com as bases obrigação pelo desempenho, afetiva e afiliativa. Concluíram também que os docentes temporários sentem maior obrigação em permanecer na função, o que reflete uma gratidão pelas oportunidades de trabalho que lhes são oferecidas.
Oliveira, Cabral, Pessoa, Santos e Roldan (2014)	Os resultados indicaram um elevado grau de comprometimento organizacional por parte dos pesquisados, ausência de efeito sobre esse comprometimento com a mudança no regime de remuneração.
Fernandes, Siqueira e Vieira (2014)	Concluíram que a variável “percepção de suporte organizacional” exerce forte e significativo impacto sobre o comprometimento organizacional afetivo, enquanto a variável “estilos de liderança” não consegue aumentar nem diminuir a força.

Tessaro (2016)	Apontaram como resultados de sua pesquisa a predominância da base afetiva, seguida das bases normativa e instrumental. Como antecedentes do comprometimento, os trabalhadores enfatizaram características pessoais, experiências no trabalho e falta de alternativas. Com relação aos consequentes, os trabalhadores destacaram o desempenho como resultante da base afetiva.
----------------	---

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base no quadro 2, observa-se a abrangência das pesquisas relacionadas ao tema em âmbito nacional, tendo em vista que os pesquisadores desenvolveram os estudos em contextos organizacionais distintos, com o intuito de analisar o construto em diversos aspectos. O próximo item trata da metodologia utilizada nesta pesquisa.

4 METODOLOGIA

Esta pesquisa se classifica como descritiva e comparativa, com abordagem predominantemente quantitativa (VERGARA, 2014). Foi realizada em duas organizações públicas em Minas Gerais. A primeira organização, a Instituição Pública de Ensino Técnico e Superior de Minas Gerais, tem em seu escopo o ensino técnico e superior, além das atividades de pesquisa e extensão. Seu corpo de funcionários é composto por 108 servidores concursados, sendo 75 docentes e 37 técnicos administrativos. A segunda organização estudada foi a Fundação de Pesquisa, que tem seu foco principal na pesquisa, embora também tenha extensão e ensino em seu escopo. Possui um quadro de pessoal com 173 servidores concursados, sendo 82 pesquisadores/docentes e 91 técnicos administrativos. Ambas as organizações possuem cursos de mestrado e doutorado, formando pesquisadores desde alunos de iniciação científica até pesquisadores pós-doutores.

Para a realização desta pesquisa, foi utilizado o questionário proposto por Allen e Meyer (1990), validado no contexto brasileiro por Medeiros e Enders (1997), composto de cinco partes: os dados demográficos e funcionais dos respondentes; as três escalas de comprometimento – afetivo, normativo e calculativo – e, ao final deste questionário, quatro questões abertas com o objetivo de aprofundar e entender a percepção dos respondentes quanto às práticas operadas pela organização, motivos de inserção, pontos positivos, pontos negativos e aspectos a serem modificados, percebidos na organização pelos respondentes.

Os questionários foram encaminhados para todos os participantes das organizações, dos quais retornaram preenchidos e validados 53 da Instituição Pública de Ensino Técnico e Superior de Minas Gerais e 61 questionários da Fundação de Pesquisa. Assim como percebido em outros estudos (PAIVA; MORAIS, 2012; PAIVA; LA FALCE; DE MUYLDER, 2013), a não participação pode indicar ausência de relações de confiança, medo e descrédito com pesquisas, o que pode ser considerado preocupante por se tratar de duas organizações que têm em seu escopo ensino e pesquisa.

No que se refere às análises de dados, utilizaram-se a análise estatística descritiva univariada (COLLIS; HUSSEY, 2005) para os dados demográficos e os das escalas de comprometimento, trabalhando-se prioritariamente com medidas de posição (médias) e também o método Mann Whitney, para testar a existência de diferenças estatisticamente significativas do comprometimento entre as organizações (MESQUITA, 2010). Em relação às questões abertas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Para tanto, conforme indicado por Bardin (2009), utilizaram-se tabelas categorizadas nas quais a recursividade das respostas foi quantificada, de modo a possibilitar inferências nas categorias mais recorrentes nos questionários preenchidos.

A seguir, serão mostrados os resultados e a análise dos dados obtidos.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa realizada contou com a participação de 53 respondentes na Instituição de Ensino Técnico Superior e 61 participantes na Fundação de Pesquisa, cujas características pessoais e profissionais estão resumidas na Tabela 1.

Tabela 1 - Percentuais de respondentes da amostra por organização – continua

Dados	Categorias	Instituição de Ensino Técnico Superior	Fundação de Pesquisa
Sexo	Masculino	41	26
	Feminino	12	35
Faixa etária	até 25 anos	1	1
	de 26 a 30 anos	7	4
	de 31 a 35 anos	11	7
	de 36 a 40 anos	6	15
	de 41 a 45 anos	7	8
	de 45 a 50 anos	8	11
	mais de 50 anos	13	15
Estado civil	solteiro	15	14
	casado	31	34
	desquitado / divorciado / separado	4	6
	viúvo	1	0
	união estável	2	7
	Outro	0	0
Escolaridade	Ensino médio completo	0	9
	Ensino superior incompleto	0	6
	Ensino superior completo	9	9
	Especialização	20	16
	Mestrado	16	8
	Doutorado	8	13
Tempo na organização	menos de 1 ano	17	0
	de 1 a 5 anos	17	18
	de 6 a 10 anos	3	6
	de 11 a 15 anos	5	14
	de 16 a 20 anos	10	11
	mais de 20 anos	1	12
Tempo no cargo	menos de 1 ano	6	2
	de 1 a 5 anos	7	22
	de 6 a 10 anos	5	13
	de 11 a 15 anos	10	10
	de 16 a 20 anos	10	8
	mais de 20 anos	15	6

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme explicitado na Tabela 1, participaram da pesquisa respondentes de ambos os sexos, embora na Instituição de Ensino haja uma presença maior do sexo masculino, e diversificado na Fundação de Pesquisa. Em relação à faixa etária, a participação apresentou-se diversificada. A maior predominância em ambas as organizações, quanto ao estado civil foi de pessoas casadas e em relação ao nível de escolaridade a participação foi de respondentes com no mínimo especialização em sua maioria. No tocante ao tempo de organização, a

Instituição de Ensino teve respondentes em sua maioria com até 5 anos de organização, o que indica haver nela mais servidores recentes. Já na Fundação de Ensino e Pesquisa, o contrário foi percebido.

Em relação ao objetivo deste estudo, ao focar as bases do comprometimento organizacional, observaram-se médias maiores para a base afetiva (médias de 4,05 x 3,80) e a base normativa (médias de 2,69 x 2,50) para a Instituição de Ensino em relação à Fundação. Já ao analisar a base calculativa de comprometimento, ocorreu o inverso, encontrando-se uma média de 3,00 para a Fundação e 2,92 para a Instituição de Ensino (Tabela 2).

Tabela 2 - Médias das dimensões de comprometimento dos respondentes, ano e resultado da Mann Whitney

Dimensões	Instituição de Ensino Técnico Superior	Fundação de Pesquisa	Mann Whitney sig
Afetiva	4,05	3,80	0,000
Calculativa	2,92	3,00	0,870
PST	2,82	2,91	0,933
PIFO	2,45	3,42	0,000
PRO	2,87	2,61	0,870
PP	2,46	3,23	0,020
Normativa	2,69	2,50	0,780

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se, ainda, ao analisar os “*side-bets*” da base calculativa, que, com exceção das perdas retributivas da organização, as médias das subdimensões da base calculativa foram maiores na Fundação de Pesquisa em comparação com a Instituição de Ensino. Também é importante ressaltar que o método Mann Whitney permitiu verificar a diferença estatisticamente significativa na dimensão afetiva (p-value 0,000) e, nos “*sides bets*”, perdas financeiras (p-value 0,000) e perdas profissionais (p-value 0,020), o que destaca diferenças entre as organizações.

Ao analisar o comprometimento por níveis percentuais de respondentes (“forte”, média acima de 3,5; “médio”, média entre 2,5 e 3,4; “fraco”, média abaixo de 2,4), seguindo outros estudos sobre comprometimento (Botelho & Paiva, 2010; Paiva, La Falce, & De Muylder, 2013), os resultados dispostos na tabela 3, demonstram que o comprometimento afetivo concentra-se em ambas as instituições no nível forte, entretanto em maior concentração na Instituição de Ensino (84,9%) do que na Fundação pesquisada (60,7%).

Embora a administração pública se diferencie essencialmente pela finalidade das organizações e com certa padronização de rotinas em razão das normas que regem o serviço público, os resultados, ao mostrarem diferenças significativas, podem corroborar a influência de variáveis que alteram o comprometimento, por exemplo: Confiança (Chiu & Ng, 2015), Liderança (Yahaya & Ebrahim, 2016), Qualidade em serviços (Lampinen, Suutala & Konu, 2017), Satisfação no trabalho e rotatividade (Luz, Paula & Oliveira, 2018), Desempenho (Doargajudhur & Dell, 2019), Transferência e maturidade da gestão do conhecimento (Marques, La Falce, Marques, De Mulder & Silva, 2019), entre outros. Esses resultados são alertas que precisam ser compreendidos pelos gestores para que as organizações busquem elevar os níveis de comprometimento e de prestação do serviço, no caso, público.

Em relação aos níveis de comprometimento calculativo, os percentuais de respondentes na Fundação (27,9%) foram maiores nos níveis fortes dos que na Instituição de Ensino (20,8%), destacando-se aqui que essa relação também ocorre ao analisar os “*side bets*” (Tabela 3). A Instituição de Ensino encontrou resultados mais

frequentes no nível fraco de comprometimento, o que, segundo Paiva, La Falce e De Muylder (2013), pode ser considerada uma situação mais favorável para a organização. Os níveis fortes de comprometimento podem configurar um problema para as organizações, no caso, principalmente para a Fundação, visto que os funcionários passam a não identificar a saída da organização como um problema (MAIA; BASTOS, 2011; BOTELHO; PAIVA, 2010; PAIVA; LA FALCE; DE MUYLDER, 2013).

Tabela 3 - Percentuais de respondentes por nível de comprometimento e organização pesquisada

Dimensões	Grupos Níveis	Instituição			Fundação		
		Forte	Médio	Fraco	Forte	Médio	Fraco
Afetiva		84,9	13,2	1,9	60,7	36,1	3,3
Calculativa		20,8	52,8	16,4	27,9	57,4	14,8
PST		13,2	49,1	37,7	21,3	54,1	24,6
PIFO		18,9	26,4	54,7	32,8	27,9	39,3
PRO		26,4	43,4	30,2	47,5	41,0	11,5
PP		11,3	34,0	54,7	13,1	42,6	44,3
Normativa		15,1	52,8	32,1	9,8	37,7	52,5

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se ainda, a partir da tabela 3, que os níveis percentuais de comprometimento normativo foram percebidos de maneira diferente nas organizações pesquisadas. O nível de comprometimento mais frequente na Instituição foi médio (52,8), em relação à Fundação, nível fraco (52,5). Esses resultados chamam a atenção por se tratar de duas organizações públicas que têm princípios e normas que regem as organizações e que, em nenhum caso, foram percebidas como forte nessas organizações. Botelho e Paiva (2010) destacam que, em se tratando de organizações públicas, o comprometimento normativo pode indicar zelo em relação às normas e, nesse sentido, o diagnóstico das duas organizações públicas pesquisadas pode ser considerado preocupante para os gestores.

6 O COMPROMETIMENTO DOS RESPONDENTES: QUESTÕES ABERTAS

Nesta seção serão abordados os resultados das quatro perguntas abertas incluídas no questionário, que buscavam entender as percepções dos funcionários das duas organizações a respeito do comprometimento e contrapartidas esperadas. É importante ressaltar que nem todos os respondentes redigiram respostas nessa parte do questionário.

A primeira pergunta teve como objetivo entender os motivos de inserção nas organizações. Confirmando os dados obtidos na etapa quantitativa desse estudo, os resultados dessa pergunta também indicaram uma relação maior da Instituição de Ensino com a base de comprometimento afetiva. Já para a Fundação, os dados qualitativos também apontaram para uma maior relação com a base calculativa, principalmente na questão da “estabilidade” (Tabela 4):

Tabela 4 - Motivos de inserção por organização

Motivos	Instituição de Ensino Técnico Superior	Fundação de Pesquisa	Relação com as bases do comprometimento
Estabilidade, segurança e sustento	6	36	Base calculativa
Trabalhar na área de conhecimento e de interesse do profissional	60	9	Base afetiva
Crescimento e desenvolvimento profissional	4	1	Base calculativa
Primeiro emprego, novos rumos na carreira	1	0	Base calculativa

Fonte: Dados da pesquisa.

Esses dados podem ser considerados inquietantes no caso da Fundação, em razão da maior aderência à base calculativa, visto que isso pode indicar menor aceitação de ideologia e valores da organização (Botelho & Paiva, 2010). A segunda pergunta aberta pedia para que o respondente listasse três pontos positivos de trabalhar na organização. De maneira similar, as respostas mais recorrentes na Instituição de Ensino foram associadas à base afetiva, e as respostas da Fundação associadas à dimensão calculativa, conforme tabela 5.

Tabela 5 - Pontos positivos de se trabalhar nas organizações

Pontos Positivos	Instituição de Ensino Técnico Superior	Fundação de Pesquisa	Relação com as bases do comprometimento
As diversas políticas de recursos humanos da organização	52	41	Base calculativa
O relacionamento interpessoal e a comunicação	0	18	Base calculativa
O reconhecimento (nacional e internacional) e a confiabilidade da organização	82	17	Base afetiva
A infraestrutura da organização e as condições de trabalho oferecidas	6	11	Base calculativa
As ações de logística e compras empreendidas pela organização	2	11	Base calculativa
O planejamento e a organização existentes na Instituição	0	10	Base calculativa

Fonte: Dados da pesquisa.

Maia e Bastos (2011) afirmam que a relação em maior escala de comprometimento calculativo pode ter relação com aspectos de atitude retaliatória. Isso pode ser um dos indicativos da maior aderência à base calculativa da Fundação em relação à Instituição de Ensino, entretanto outras formas de investigação são necessárias para aprofundar o resultado. Embora não se possa afirmar que a ausência na Fundação de programas de saúde do trabalhador, os programas de qualidade de vida, presentes na Instituição de Ensino, além do espaço físico reduzido, no caso da primeira, e espaço físico, sejam o motivo da diferença de indicação de pontos positivos. Pode ser que sejam fatores determinantes, que instigam futuras investigações.

Na terceira pergunta aberta, pediu-se para que os respondentes indicassem três pontos negativos (tabela 6), sendo que, em ambas as organizações, as respostas mais recursivas abordavam aspectos da base calculativa.

Tabela 6 - Pontos negativos de trabalhar na organização pesquisada

Pontos Negativos	Instituição de Ensino Técnico Superior	Fundação de Pesquisa	Relação com as bases do comprometimento
As diversas políticas de recursos humanos da organização	21	33	Base calculativa
A infraestrutura da organização e as condições de trabalho oferecidas	44	20	Base calculativa
As ações de logística e compras empreendidas pela organização	0	23	Base calculativa
O relacionamento interpessoal e a comunicação	9	21	Base calculativa
Descumprimento de normas e injustiças	4	21	Base normativa

Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo Botelho e Paiva (2010) e Paiva, La Falce e De Muylder (2013), os aspectos negativos, principalmente relacionados à base calculativa, podem influenciar a redução do comprometimento afetivo. Segundo esses autores, os gestores devem ter constante preocupação com esses aspectos.

A última pergunta (Tabela 7) versava sobre o que o respondente mudaria na organização. De maneira similar à pergunta sobre aspectos negativos, as sugestões foram dadas quanto aos vários aspectos da organização ligados à base calculativa em ambas as organizações estudadas.

Tabela 7 - O que os respondentes mudariam na organização - continua

Aspectos a serem mudados	Instituição de Ensino Técnico Superior	Fundação de Pesquisa	Relação com as bases do comprometimento
A infraestrutura da organização e as condições de trabalho oferecidas	34	23	Base calculativa
As políticas de recursos humanos da organização	16	29	Base calculativa
O relacionamento interpessoal e a comunicação	15	17	Base calculativa
As ações de logística e compras empreendidas pela organização	0	25	Base calculativa
O planejamento e a organização existentes na organização	7	16	Base calculativa

Fonte: Dados da pesquisa.

Em linhas gerais, percebe-se na comparação do comprometimento das organizações diferenças no que se refere às base afetiva e calculativa, sendo que, na Instituição de Ensino, a base afetiva está mais presente tanto na etapa quantitativa quanto na qualitativa. Esses dados podem ser considerados preocupantes por retratar baixa aderência a políticas institucionais e, em um futuro próximo, causar aumento de rotatividade e descontinuidade de serviços. Outros estudos também apontaram essas preocupações quando identificada maior relação com a base calculativa do comprometimento (MAIA; BASTOS, 2011; BOTELHO; PAIVA, 2010; PAIVA; LA FALCE; DE MUYLDER, 2013). Outro aspecto relevante deste resultado é que práticas voltadas à gestão de pessoas pode ter influência nos resultados e na forma de envolvimento dos servidores públicos em relação à sua organização. Nesse sentido, embora não se consiga afirmar quais variáveis são mais relevantes para o aumento do comprometimento afetivo, infere-se que as diferenças nas políticas de recursos humanos podem ser

consideradas como fatores a serem investigados por parte de gestores para a melhor compreensão do comprometimento, indicação também destacada nos estudos de Chiu e Ng (2015) e Yahaya e Ebrahim (2016).

7 CONCLUSÕES

Este artigo teve como objetivo descrever e comparar a configuração do comprometimento organizacional em uma Instituição de Ensino Técnico Superior e uma Fundação de Pesquisa, ambas de Minas Gerais. Trata-se de uma pesquisa descritiva-comparativa com abordagens quantitativa e qualitativa, utilizando-se um questionário baseado na escala de comprometimento de Allen e Meyer (1990), validado no contexto brasileiro por Medeiros e Enders (1997), incluindo quatro questões abertas a respeito da percepção dos respondentes acerca do comprometimento.

Em relação aos dados do modelo, verificou-se que a base afetiva tem maior percepção na Instituição de Ensino em comparação à Fundação, que apresenta maior média na base calculativa. Considerando a importância do comprometimento como fator relevante na vontade de um servidor quanto ao desenvolvimento de tarefas e de seu trabalho (Mowday, Porter & Steers, 1982), a baixa aderência do comprometimento afetivo, no caso da Fundação, pode indicar problemas que merecem atenção da gestão de pessoas desta organização, com vistas a evitar perdas de pessoal e descontinuidade de serviços prestados, principalmente por se tratar de organização pública.

Cabe ainda destacar que os dados qualitativos contribuíram para o desnudamento do diagnóstico proposto pelo questionário, ao indicar motivos, pontos positivos e negativos das organizações pesquisadas no que se refere ao comprometimento. Pode-se perceber que a base calculativa tem maior relevância no caso da Fundação, o que comprova o diagnóstico realizado na etapa quantitativa. Os dados quantitativos, no caso da Fundação de Pesquisa, indicam relações institucionais frágeis e inquietantes, resultados também relatados em outros estudos (Bergamini, 2002; Maciel & Nascimento, 2013; Botelho & Paiva, 2010; Paiva, La Falce, & De Muylder, 2013).

Como contribuição teórica, este artigo mostra que a comparação da configuração do comprometimento pode fornecer insights sobre o modo como a gestão de pessoas tem impactado sua força de trabalho. Cottam, Enson e Band (2001) afirmavam que o benchmark pode ser estratégico para as organizações. Diante da comparação feita nesta pesquisa, esse tipo de investigação pode se configurar como parte das políticas de gestão de pessoas, como forma de diagnósticos para organizações públicas. A abordagem quantitativa, complementada por questões abertas, também pode ser considerada uma contribuição, visto que permitiu aprofundar os resultados e a ampliação da percepção do comprometimento e de questões relevantes para a organização, na visão de funcionários.

Entende-se que o estímulo ao diagnóstico contínuo sobre comprometimento e a troca e análise de informações entre organizações configuram-se como contribuições práticas para a área de administração.

Questiona-se que esses dados possivelmente estejam relacionados à ausência de políticas de gestão de pessoas, tais como programas de qualidade de vida, programas de saúde do trabalhador e, talvez, ainda em razão de infraestrutura inadequada. Investigações qualitativas em profundidade podem ser incorporadas ao escopo metodológico para avançar na investigação de possíveis variáveis que diferenciam o comprometimento em organizações públicas de pesquisa e ensino.

Estudos comparativos podem apresentar limitações em razão de outras variáveis que podem influenciar o construto pesquisado, tais como políticas de gestão de pessoas diferentes e lideranças com características diversas. Essa dificuldade de controle de variáveis se configura como uma limitação deste estudo. Sugere-se, em futuros estudos, a utilização de outras variáveis para analisar causas de variação de comprometimento percebida neste trabalho, bem como entrevistas com roteiro estruturado para aprofundar o diagnóstico percebido.

Artigo submetido para avaliação em 23/06/2017 e aceito para publicação em 26/06/2019

REFERÊNCIAS

ALLEN, N.J. Commitment as a multidimensional construct. In: MEYER, J. P. (Ed.). **Handbook of Employee Commitment**. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 2016. 28p.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, p. 1-18, 1990.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P.. Construct validation in organizational behavior research: the case of organizational commitment. In: GOFFIN, R. D.; HELMES, E. (Ed.) **Problems and Solutions in Human Assessment: Honoring Douglas N. Jackson at Seventy**. Norwell, MA: Kluwer Academic, 2000. p. 285-314.

BANDEIRA, M. L., MARQUES, A.L.; VEIGA, R.T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **RAC**, v. 4, n. 2, p. 133-157, 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda, 2009.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993.

Bastos, A. V. B. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. 313 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 1994.

BASTOS, A.; BRANDÃO, M.; PINHO, A. Comprometimento Organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **RAC**, v. 1, n. 2, p. 97-120, 1997.

BASTOS, A. V. B.; MENEZES, I. G. Intenção de permanência na organização: um constituinte ou consequente do comprometimento organizacional? **Estud. Psicol.** Natal, v. 15, n. 3, p. 299-307, 2010.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.

BECKER, H. S. Multiple forces of workplace Commitment. In: MEYER, J. P. (Ed.). **Handbook of Employee Commitment**. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 2016. 43p.

BERGAMINI, C. W. A importância da credibilidade na liderança eficaz. **Revista de Economia e Administração**, v. 1, n. 2, p. 33-50, 2002.

BLAU, G. J. A multiply study investigation of the dimensionality of job involvement. **Journal of Vocational Behavior**, v. 27, p. 19-36, 1985.

BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 23., 1993, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: USP/FFCLRP, 1993. 508p.

BOTELHO, R. D.; PAIVA, K. C. M. Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 5, p. 1249-1283, 2011.

BRANDÃO, M. O. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 28, n. 3, p. 50-61, 1993.

CAMPOS, S. A. P. **Suporte social no trabalho, suporte organizacional e comprometimento organizacional: um estudo com professores da rede municipal de ensino**. 2011. 171 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria, 2011.

CICEKLI, E.; KABASAKAL, H.. The opportunity model of organizational commitment: Evidence from white-collar employees in Turkey, **International Journal of Manpower**, v. 38, n. 2, p. 259-273, 2017.

CHIU, W. Y. B.; NG, F. F. Enhancement of organizational commitment through propensity to trust, **Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 22, n. 3, p. 272-294, 2015.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COTTAM, A.; ENSOR, J.; BAND, C. A benchmark study of strategic commitment to innovation, **European Journal of Innovation Management**, v. 4, n. 2, p. 88-94, 2001

COSTA, F. M.; BASTOS, A. V. B. Transformações em organizações de fruticultura irrigada e a dinâmica do comprometimento organizacional. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 3, p. 675-708, 2013.

DOARGAJUDHUR, M. S.; DELL, P. Impact of BYOD on organizational commitment: an empirical investigation, **Information Technology & People**, v. 32, n. 2, p. 246-268, 2019.

ESTIVALETE, V. F. B.; LÖBLER, M. L., VISENTINI, M. S.; ANDRADE, T. Valores relativos ao trabalho e a relação com o comprometimento organizacional: a percepção dos colaboradores de uma empresa internacionalizada. **Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 7, n. 2, p. 135-148, 2010.

FARRUKH, M.; YING, C. W.; MANSORI, S. Organizational commitment: an empirical analysis of personality traits. **Journal of Work-Applied Management**, v. 9, n. 1, p. 18-34, 2017.

FERNANDES, C. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; VIEIRA, A. M. Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo: o papel moderador da liderança. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 4, p. 140-162, 2014.

FERREIRA, G. C.; LEONE, N. M.. Estudo de bases de comprometimento organizacional dos funcionários de uma empresa familiar no Rio Grande do Norte. In: EnANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2011.

GAMA, A. L.G. **Percepção do sistema de avaliação de desempenho e o comprometimento organizacional**. 1997. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília, 1997.

GERINGER, J.; FRAYNE, C.; MILLIMAN, J. In search of best practice international human resource management: research design and methodology. **Human Resources Management**, v. 41, n. 1, p. 5-30, 2002.

KLEIN, H. J.; MOLLOY, J. C.; BRINSFIELD, C. T. Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 1, p. 130-151, 2012.

KLEIN, H. J.; PARK, H. M. Commitment as a unidimensional construct. In: MEYER, J. P. (Ed.). **Handbook of Employee Commitment**. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 2016. 15p.

LA FALCE, J. L.; PAIVA, K. C. M.; DE MUYLDER, C. F.; MORAIS, M. M. D. S. Organizational Commitment: Longitudinal Study in a Public Higher Education Organization. **Revista de Administração Mackenzie**, v.18, n. 6, p. 124-148, 2017.

LAMPINEN, M. S.; SUUTALA, E. A.; KONU, A. I. Sense of community, organizational commitment and quality of services. **Leadership in Health Services**, v. 30, n. 4, p. 378-393, 2017.

LATHAM, G.; EREZ, M.; LOCKE, E. Resolving scientific disputes by the joint design of crucial experiments by the antagonists: application to Erez-Latham dispute regarding participation in goal setting. **Journal of Applied Psychology**, v. 73, p. 753-772, 1988.

LUZ, C. M. D. R.; PAULA, S. L.; OLIVEIRA, L. M. B. Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover, **Revista de Gestão**, v. 25, n. 1, p. 84-101, 2018.

MACIEL, C. O.; NASCIMENTO, M. R. Em busca de uma abordagem não atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional. **Revista de Administração**, v. 48, n. 3, p. 544-559, 2013.

MAGALHÃES, M.O. Relações entre tipos de interesse ocupacional e bases psicológicas de comprometimento organizacional. **Psico - USF**, v. 17, n. 1, p. 109-117, 2012.

MARQUES, J. M. R.; LA FALCE, J. L.; MARQUES, F. M. F. R.; DE MUYLDER, C. F.; SILVA, J. T. M. The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 3, p. 489-507, 2019.

MATHIEU, J.; ZAJAC, D. A. Review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171-194, 1990.

MCELROY, J. C. Managing workplace commitment by putting people first. **Human Resource Management Review**, v. 11, p. 237-256, 2001.

MAIA, L. G.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento calculativo e retaliação: visão integrada dos conceitos em uma organização pública. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 3, p. 390-405, 2011.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003. 166 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G. de. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. **Revista Psicologia**, v. 5, n. 2, p. 35-64, 2005.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W.T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Mayer e Allen: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1997, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Tec Treina, 1997.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L.; MARQUES, G.; SIQUEIRA, M. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 43, n. 11, p. 1-22, 2005.

MENETTI, S. **O comprometimento organizacional da Geração Y no setor de conhecimento intensivo**. 2013. 122 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2013.

MENEZES, I. G. BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional atitudinal: um estudo empírico sobre a dimensionalidade do construto. **Estud. psicol.**(Campinas), v. 28, n. 4, p. 463-474, 2011

MESQUITA, J. M. C. **Estatística multivariada à administração**: guia prático para utilização de SPSS. Curitiba: CRV, 2010, 168p.

MEYER, J. P. Organizational Commitment. In: COOPER, C. L.; GUEST D. E.; Needle, D. J. (Ed.) **Wiley Encyclopedia of Management**, 2015.

MEYER, J. P. **Handbook of Employee Commitment**. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 2016.

MEYER, J. P.; ALLEN, Natalie, J. **Commitment in the workplace: theory, research, and application**. London: Sage Publications, 1997.

MEYER, J. P.; ESPINOZA, J. A. Occupational commitment. In: MEYER, J. P. (Ed.). **Handbook of Employee Commitment**. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 2016. 135p.

MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace: toward a general model. **Human Resource Management Review**, v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.

MORAES, F.; GODOI, C.; BATISTA, M. Comprometimento organizacional: uma pesquisa documental sobre a produção científica brasileira de 1994 a 2003. **Revista de Ciências da Administração**, v. 6, n. 12, p. 1-19, 2004

MORROW, P. C. Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 3, p. 486-500, 1983.

MOSCON, D. B., Bastos, A. V. B., & Souza, J. J. É possível integrar, em um mesmo conceito, os vínculos afetivo e instrumental? O olhar de gestores sobre o comprometimento com a organização. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 61, p. 357-373, 2012.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, 14, 224-247, 1979.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

OLIVEIRA, M. J. L., CABRAL, A. C. A., PESSOA, M. N. M., SANTOS, S. M. D.; ROLDAN, V. P. S. Comprometimento organizacional e regime de remuneração: estudo em uma carreira pública de auditoria fiscal. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 5, p. 72-101, 2014.

O'REILLY III, C. A.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 492-99, 1986.

PAIVA, K. C. M.; LA FALCE, J. L.; DE MUYLDER, C. F. Comprometimento organizacional: comparando servidores e terceirizados de uma fundação pública de pesquisa em saúde. **Revista Economia & Gestão**, v. 1, n. 33, p. 73-89, 2013.

PAIVA, K. C. M.; MORAIS, M. M. S. Comprometimento organizacional: um estudo com docentes do CEFET-MG. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 12, n. 1, p. 74-101, 2012.

POPPER, M.; LIPSHITZ, R. Ask not what your country can do for you": the normative bases of organizational commitment. **Journal of Vocational Psychology**, v. 41, n. 1, p. 1-12, 1992.

RAHMAN, S.; ISLAM, Z.; ABDULLAH, A. D. A.; SUMARDI, W. A. Empirical investigation of the relationship between organizational factors and organizational commitment in service organizations, **Journal of Strategy and Management**, v. 11, n. 3, p. 418-431, 2018.

REGO, A. Organizações: comprometimento organizacional e ausência psicológica – afinal, quantas dimensões? **RAE**, v. 43, n. 4, p. 25-35, 2003.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. In: EnANPAD, 16., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, 2012.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. **RAE**, v. 44, n. 3, p. 30-43, 2004.

RIBEIRO, José Adauto. **Comprometimento organizacional e percepção de justiça: um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa**. 2008. 191 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, 2008.

RIBEIRO J. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. **Psicologia, Ciência e Profissão**, v. 30, n. 1, p. 4-21, 2010.

RIBEIRO-FILHO, J. G.; HONÓRIO, L. C. Comprometimento organizacional: comparando docentes efetivos e temporários de uma Instituição de Ensino Superior. **Revista Organizações em Contexto**, v. 10, n. 20, p. 173-204, 2014.

RODRIGUES, A. C. A.; Bastos, A. V. B. Entrincheiramento organizacional: construção e validação da escala. **Psicol. Reflex. Crit.**, Porto Alegre, v. 25, n. 4, p. 688-700, 2012.

ROWE, D. E. O. **Múltiplos comprometimentos e suas relações com o desempenho**: um estudo entre docentes do ensino superior brasileiro em ies públicas e privadas. 2008. 242 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal da Bahia, 2008.

ROWE, D. E. O., BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M. Múltiplos comprometimentos com o trabalho e suas influências no desempenho: um estudo entre professores do ensino superior no Brasil. **Organizações & Sociedades**, v. 20, n. 66, p. 501-521, 2013.

RUSBULT, C.; FARRELL, D. A longitudinal test of investment model: the impact on job satisfaction, job commitment and turnover of variations in rewards, costs, alternatives and investments. **Journal of Applied Psychology**, v. 68, n. 3, p. 429-438, 1983.

SALANCIK, G. R. Commitment and the control of organization behavior and belief. In: STAW, B.; SALANCIK, G. (Ed.). **New Directions in Organization Behavior**. Chicago: St. Clair Press, 1983. p. 51-59.

SHAHNAWAZ, M.; JUYAL, R. Human resource management practices and organizational commitment in diferente organizations. **Journal of the Indian Academy of Applied Psychology**, v. 32, n. 3, p. 171-178, 2006.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JUNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C. et al. (Ed.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. P. 300-328.

SLOAN, D.; BUCKHAM, R.; LEE, Y. Exploring differentiation of self and organizational commitment, *Journal of Managerial Psychology*, v. 32, n. 2, p. 193-206, 2017.

SOLDI, R. M. **Comprometimento organizacional de trabalhadores terceirizados e efetivos**. 2006. 132 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

TESSARO, André Luis. **Comprometimento organizacional no contexto da pequena empresa**. 2016. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Campo Limpo Paulista, 2016.

TRALDI, M. T. F.; DEMO, G. Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma Universidade Federal. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 18, n. 2, p. 290-316, 2012.

TUBBS, M. E. Commitment as a moderator of the goal – performance relation: a case for clearer construct definition. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, p. 86-97, 1993.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2014.

VIDAL, D. N.; RODRIGUES, A. P. G. Vínculos organizacionais: Estudo de caso no 13º Batalhão de Bombeiros Militar. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 17, n. 1, p. 4-18, 2016.

WANG, X. Learning, job satisfaction and commitment: an empirical study of organizations in China. **Chinese Management Studies**, v. 1, n. 3, p. 67-179, 2007.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, 418-428, 1982.

WRIGHT, P. M.; KRHOE, R. R. Human resource practices and organizational commitment: a deeper examination. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 46, n. 1, p. 45-87, 2008.

YAHAYA, R.; EBRAHIM, Fawzy. Leadership styles and organizational commitment: literature review. **Journal of Management Development**, v. 35, n. 2, p. 190-216, 2016.